ضمانات فاعلية وجدوى عمليات إعادة البناء في المؤسسات العربية

أ. د. على السلمى

أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة

نائب رئيس الجمعية العربية للإدارة

A.M



مقـــدمـــة

مع كل تطور فى مجالات الأعمال تظهر نغمات إدارية جديدة تروج لأساليب ونظم . وتدعو إلى تطبيق مفاهيم وأساليب مختلفة عما سبقها .

ويسود الحقل الإدارى هذه الأيام عدة نغمات يتصدرها الآتى على الأقل :

- العالمية Globalization
- إدارة الجودة الشاملة TQM
- إعادة الهندسة Reengineering
- المعلوماتية Informatics

ومن هذه الأفكار الجديدة [والمتجددة] يحتل مفهوم إعادة الهندسة [أو إعادة البناء] أهمية خاصة نظراً لتداخله مع باقى المفاهيم . وباعتباره حجر الأساس فى أى [وكل] محاولة للتطوير , والتحديث .

ولعرض ضمانات فعالية عمليات إعادة البناء نقدم هذه الورقة .

أ . د علـــى الســـــلمى

أبريل ١٩٩٥

A.M



• هناك أسباب عديدة تجعل عمليات إعادة البناء أمراً حيوياً للمؤسسات العربية خلال المرحلة الأساسية التى يمر بها العالم والمنطقة العربية حالياً . ولعل أهم هذه الأسباب أن العالم [بما فيه الوطن العربى] آخذ فى التحول والانتقال إلى حالة تخالف تماماً ماهو عليه الآن .

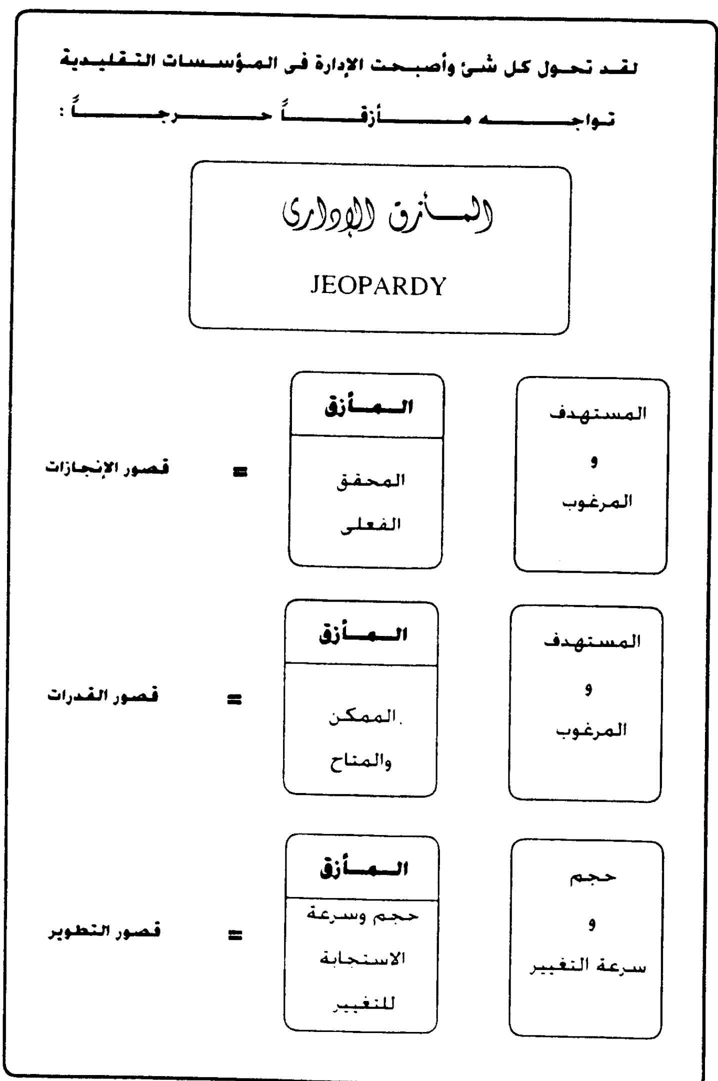
إن العالم بفضل مبتكرات التكنولوجيا الحديثةوخاصة تكنولوجيا المعلومات يدخل الآن " عصر المعلومات "

• ونشهد الآن بدايات جادة وواضحة لتحول العالم [وأجزاء لابأس بها من الوطن العربى] إلى مجتمع عصر المعلومات التى تتمثل سماته الأساسية فى اتساع نطاق انتاج وتداول المعلومات . وزيادة حجم وتأثير قطاع المعلومات فى الاقتصاد الوطنى .

إن العالم يموج الآن بالعديد من المتغيرات التى تنتج آثاراً بعيدة المدى فى كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية . والسياسية والعلمية ...

لقد تحول كل شئ وأصبحت الإدارة فى المؤسسات التقليدية

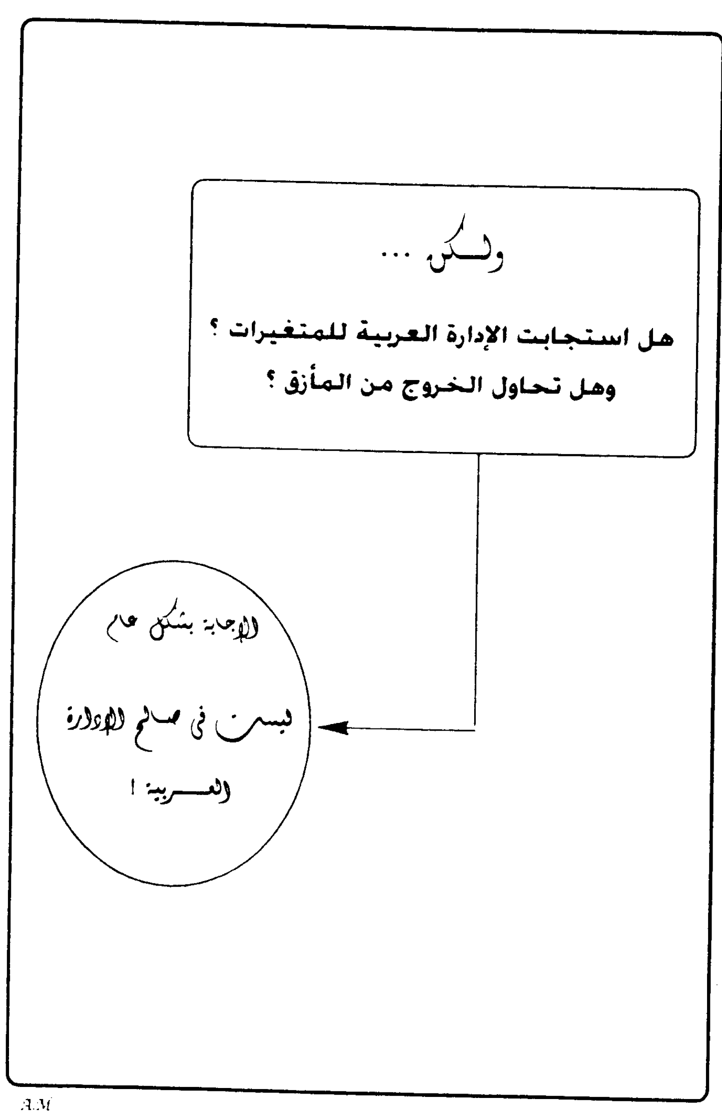
تواجه مأزقاً حرجاً :



A.M

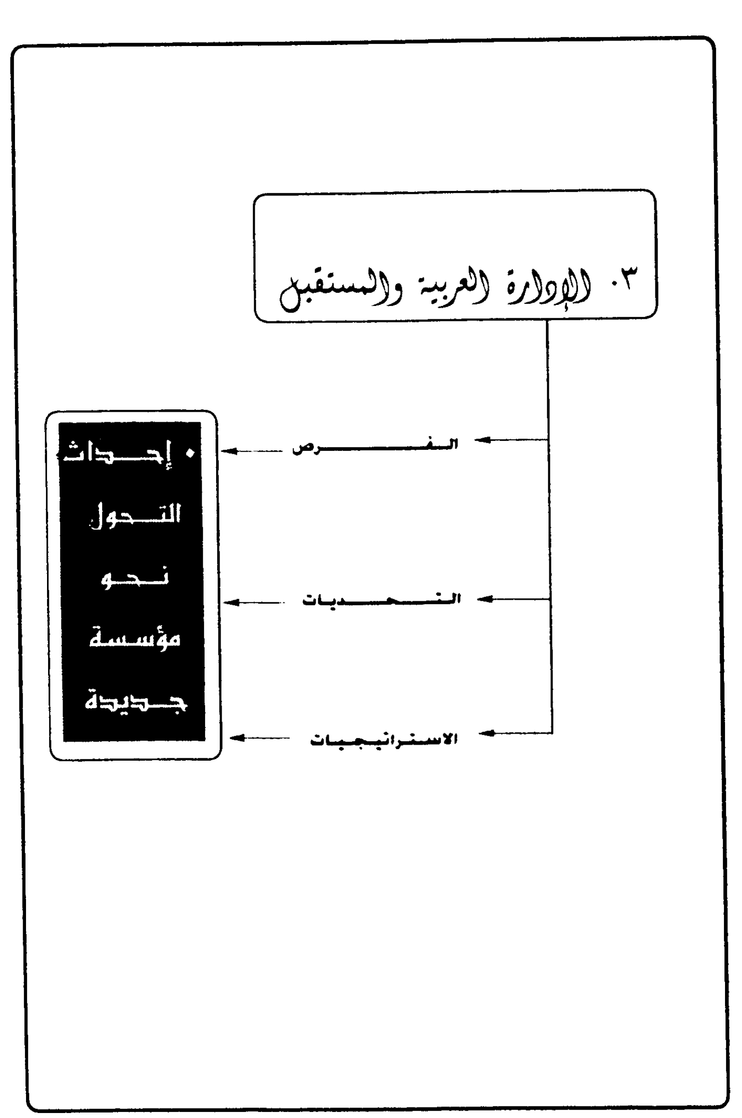
مظاهر المأزق الإدارى

- عدم فعالية التنظيم الهرمى التقليدى
- عدم فعالية المركزية الإدارية
- عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية
- عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية
- عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية
- عدم فعالية نظم إدارة الأفراد التقليدية
- عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية
- عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرار التقليدية
- عدم كفاءة نظم معالجة البيانات التقليدية
- عدم كفاءة نظم التسويق التقليدية

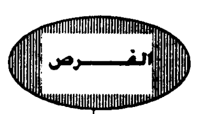

ولكن ...
هل استجابت الإدارة العربية للمتغيرات ؟
وهل تحاول الخروج من المأزق ؟
الإجابة بشكل عام
ليست في صالح الإدارة
العربية !
A.M

٢. واقــع الإدارة العــربيــة

- الانحصار فى داخل المنظمة .. عدم [ضعف] التفاعل مع البيئة الخارجية .
- الانكفاء المحلى بالدرجة الأولى.. ضعف التوجه نحو العالمية.
- قصر المدى الزمنى للتخطيط والقرار الإدارى .
- الارتباط بالمفاهيم التقليدية إلى حد كبير .
- التقولب والنمطية .
- ضعف التوجه التسويقي السليم .. [البعد عن العميل بدلاً من الاقتراب منه] .
- ضعف الاستفادة من التكنولوچيا الحديثة [وخاصة تكنولوچيا المعلومات] .
- ضعف الأساس العلمى للقرار الإدارى .
- التمسك بالهياكل الجامدة [الخوف من المرونة] .
- ضعف الدافع إلى التغيير [الاكتفاء بالمشاهدة والتكيف بدلاً من المواجهة والمبادرة] .
- ضعف الثقة فى الاستفادة من المورد البشرى .


٣. الإدارة العربية والمستقبل
الفرص
التحديات
الاستراتيجيات
• إحداث التحول نحو مؤسسة جديدة

الطريق إلى المستقبل

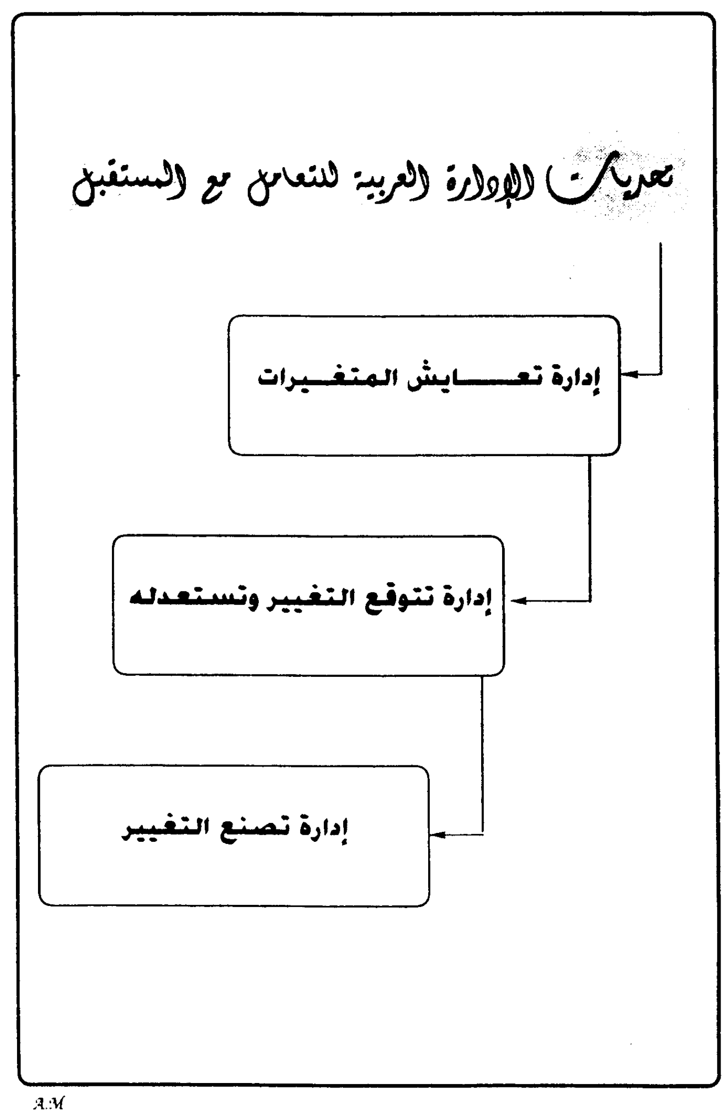


- أسواق بلا حدود (نظرياً) .
- امكانيات علمية وتقنية متعاظمة .
- موارد مادية متجددة (ومخلقة) .
- موارد بشرية أكثر علماً وثقافة ومهارة .
- امكانيات للتعاون . التحالف . المشاركة أكثر انفتاحاً .

المخاطر والمحاذير

- منافسة شرسة تتجاوز الأسعار وتشمل الجودة . السرعة . الخدمات المتكاملة .
- سيادة المستهلك (أو المشترى) . السوق يتحول من سوق بائعين إلى سوق مشترين .
- تقادم سريع للسلع . الأجهزة . التقنيات (ضرورة استرداد الاستثمار والعائد فى أقصر وقت) .
- تساقط وسائل الدعم والحماية . والمواجهة المباشرة مع المتغيرات.

A.M


تحديات الإدارة العربية للتعامل مع المستقبل
إدارة تعـــايش المتغـيرات
إدارة تتوقع التغيير وتستعدله
إدارة تصنع التغيير

A.M

٤.كيف تتهيأ المؤسسات العربية للتعامل في عصر المعلومات ؟

إن السبيل للمؤسسات العربية أن تتهيأ لاستقبال عصر المعلومات والتعامل مع معطياته يتحدد فى أن تستوعب المرتكزات الأساسية التى تصنع المجتمع الجديد أى مجتمع المعلومات [أو مجتمع مابعد الصناعة] .

تلك المرتكزات تتمثل أساساً في :

- انطلاقة هائلة فى طاقات وامكانيات واستخدامات تكنولوجيا الحاسبات الآلية ومانستند إليه من علوم .
- انطلاقة هائلة فى طاقات وامكانيات واستخدامات تكنولوجيا الاتصالات ومانستند إليه من علوم .
- انطلاقة هائلة فى طاقات وامكانيات واستخدامات تكنولوجيا الالكترونيات وما تستند إليه من علوم .
- انطلاقة هائلة فى طاقات وامكانيات واستخدامات التكنولوجيا الحيوية وما تستند إليه من علوم .
- التزاوج والتفاعل بين هذه التكنولوجيات جميعاً .

تخليق تكنولوجيا إدارية جديدة ، تتماشى مع الواقع الجديد

A.M

• ومن ثم لكى تدخل المؤسسات العربية عصر المعلومات [أو لكى تتهيأ لدخول عصر المعلومات] عليها أن تخوض عملية تغيير جذرى وحقيقى يتعدى الظاهر ليصل إلى الجوهر. تغيير يمس العناصر الرئيسية المكونة للمؤسسة ويعيد صياغتها وفقاً لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات.

• إن عملية التغيير المطلوبة لابد وأن تتم بمنطق الجراح الذى يستأصل العضو غير السليم [أو الضار أو المتوقف عن العمل] ويستبدل به تكويناً سليماً [ولو باستعارته من جسم انسان آخر كزرع الكلى مثلاً]. ولن يكون التغيير المطلوب مجدياً إذا تم بمنطق الترميم والترقيع. فإن الأساس القديم لن يتمكن من معايشة الواقع الجديد.

ولكى يكون التغيير مجدياً لابد وأن يتناول العناصر الرئيسية فى أى مؤسسة:

- الفلسفة والأهداف.
- الهيكل التنظيمى.
- التوجه الإدارى.
- القوة العاملة [فنيون وإداريون ومساعدون].
- التجهيزات والامكانيات المادية.
- أساليب ونظم العمل.

A.M

إن جوهر عملية التغيير المطلوبة سيتبلور في أمور هامة :

- إعادة صياغة فلسفة المؤسسة وأهدافها .
- إعادة تركيب التنظيم العام والهياكل التفصيلية .
- إعادة تركيب علاقات العمل الوظيفية .
- إعادة هيكلة وتكوين القوى البشرية كماً ونوعاً .
- إعادة تجهيز المؤسسة بالامكانيات المادية المناسبة .
- إعادة صياغة نظم وأساليب العمل . [إعادة تصميم العمليات]

وسيتحقق عن إعادة النظر فيما سبق من عناصر إحدى ضرورات ثلاث [أو كلها] :

- الاستغناء عن ......
- الاستزادة من ......
- استحداث......

ولكى يتم التحول إلى الواقع الجديد [المتفق مع متطلبات عصر المعلومات] , يحتاج الأمر إلى ايجاد إدارة قادرة على تسيير عمليات التحول نحو الصياغة الجديدة , حتى يظهر التغيير [كنتيجة نهائية لعمليات التحول] .

٥. استراتيجية إدارة التحول

- الاعداد Preparation
- المتابعة Monitoring
- التيسير Facilitation
- المراجعة Review

١ – الاستعداد (الاعداد)

- **وصف التغيير الذى سيؤثر على المؤسسة (المنظمة). والآثار المتوقع حدوثها نتيجة لهذا التحول.**
- **تحديد الأشخاص الذين سيتأثرون بالتحول. وتوقع أنواع الاستجابات المحتملة من جانبهم.**
- **تقييم مدى استعداد المؤسسة للتحول (لإحداث التغيير) ومدى مرونة الهياكل التنظيمية وقنوات الاتصال وانفتاحها.**
- **تحليل الانعكاسات السياسية (داخلياً) للتحولات المخططة.**
- **تحديد فترة واقعية لتحقيق التحول.**
- **تكوين فريق يختص بمتابعة مدى تقدم خطة التحول فى التنفيذ.**
- **تحديد الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاح التحول والتى ستزداد أهميتها بعد تنفيذه. وإعداد البرامج التدريبية وغيرها من الأساليب لتوفير تلك الخبرات**

A.M

· تطوير وسائل وأدوات وقنوات الاتصال داخل المؤسسة لضمان تدفق المعلومات السليمة عن التحول ونتائجه.

· تصميم نظم للحوافز لمكافأة العاملين على قبول التحول وإنجاحه.

· تصميم مناسبات للاحتفال بمراحل التحول والاعلام به.

٢- المتابعة :

تصميم نظام وتكوين فريق للمتابعة للتأكد من تطبيق خطط وبرامج التحول.

٣- التيسير :

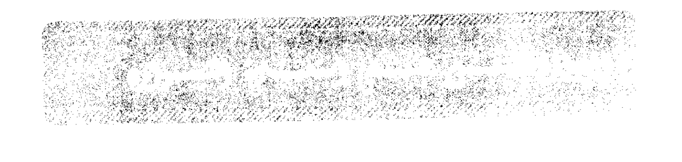
وذلك بالتدخل لمعالجة المشاكل التى تواجه خطط وبرامج التحول وتطوير الأساليب بما يحقق الوصول إلى الهدف.

٤- المراجعة :

وذلك لتقييم الانجازات التى تتحقق مرحلياً والتأكد من نتائج التحول والآثار المترتبة عليه.

٦. المنطــق الأســاسى فى إدارة التــحول

- الـكشــف عن الفــرص والإعـداد لاستثـمارهـا .
- الكشف عن المعوقات والإعداد لتفاديها [أو التعامل معها] .
- الكشف عن نقاط القوة والعمل على توظيفها وتنميتها .
- الكشف عن نقاط الضعف والعمل على التخفيف منها أو علاجها .



٧. وصايا للمديرين

١- لاتقبل تحولاً غير مخطط . ولاتخضع لتغيير غير محكوم

NO UNMANAGED TRANSITION . NO UNMANAGEABLE CHANGE .

٢- لاتنظر إلى التغيير على أنه وضع استثنائي . بل هو القاعدة .

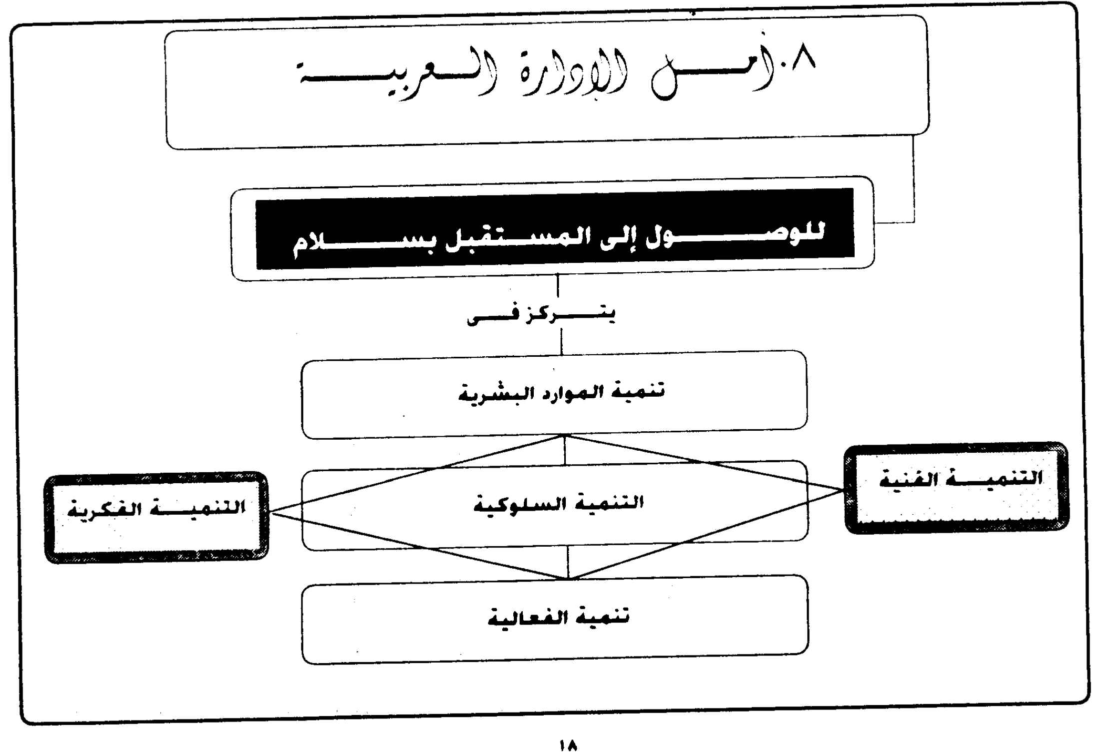
٣-لكي تنجح في مواجهة التغيير عليك باتباع سلوك التعلم Learning Behavior وابتعد عن سلوك البقاء Survival.

٤-السيطرة على الموقف لاتعني تثبيت وتجميد الأمور . ولكن تعني مواكبة وتناغم حركة الإدارة مع التغيير .

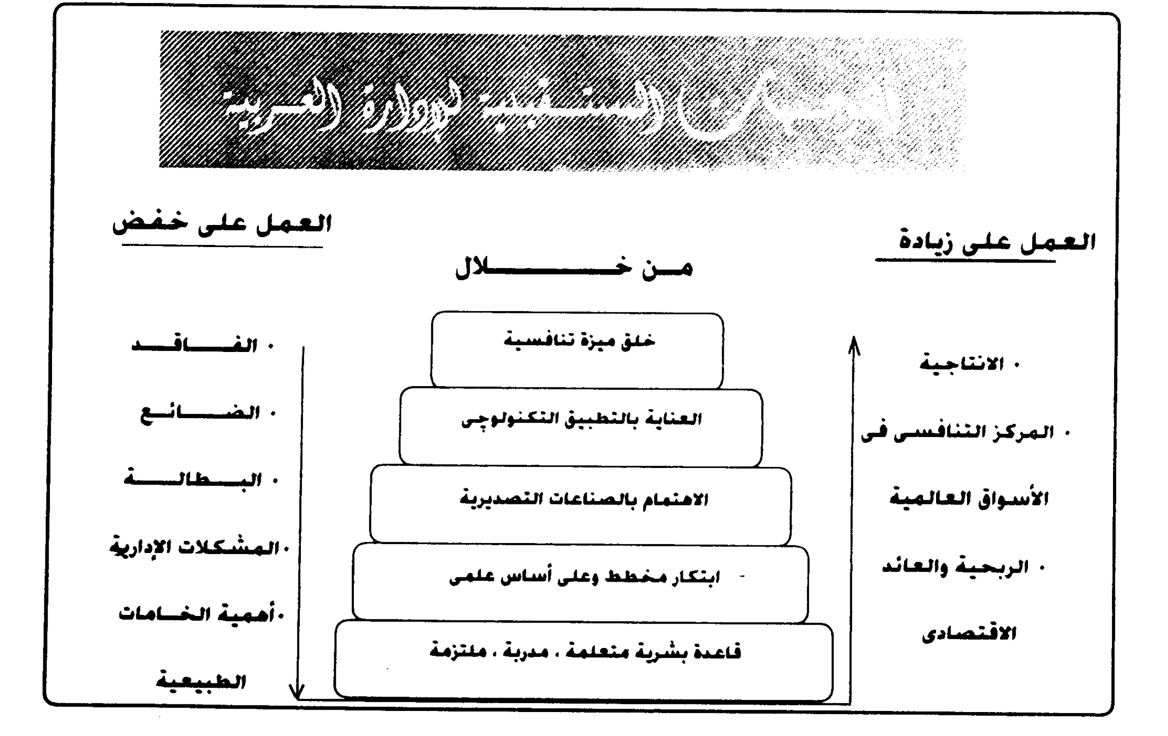
٥- الاضطراب الناشئ عن التغيير ليس حالة فوضى . ولكنه نقطة انطلاق لإعادة التنظيم واستعادة التوازن المفقود .

٦- ليس الابتكار والابداع سلوكاً طارئاً لمواجهة مواقف خاصة . ولكنه استجابة طبيعية للتعامل مع مواقف التحول .

٧- ليس نجاح الإدارة في التمسك بالأمر الواقع ولكنه التمسك بالمنافع والأهداف التي تتحقق بالتغيير .



٨. أسس الإدارة العربية
للوصول إلى المستقبل بسلام
يتركز في
تنمية الموارد البشرية
التنمية الفنية
التنمية السلوكية
التنمية الفكرية
تنمية الفعالية


المستقبلية للإدارة العربية
العمل على زيادة
· الانتاجية
· المركز التنافسى فى الأسواق العالمية
· الربحية والعائد الاقتصادى
من خـــــلال
خلق ميزة تنافسية
العناية بالتطبيق التكنولوجى
الاهتمام بالصناعات التصديرية
- ابتكار مخطط وعلى أساس علمى
قاعدة بشرية متعلمة . مدربة . ملتزمة
العمل على خفض
· الفـــاقـــد
· الضـــائـــع
· البـــطالـــة
· المشكلات الإدارية
· أهمية الخامات الطبيعية

٩. الفلسفة الأساسية للإدارة العربية الجديدة

- أهمية وضوح الهدف والتوجه المستقبلي للمنظمة والرؤية القيادية Vision
- الهيكل التنظيمي والنظم والاجراءات وسائل لتحقيق الهدف . وليست أهدافاً في ذاتها . ومن ثم يجب أن تتحلى بالمرونة التامة والبعد عن القوالب والأنماط التقليدية .
- فرق العمل المتداخلة أداة هامة للمنظمة الجديدة .
- العنصر البشرى المتميز هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية .
- العملاء هم الدعامة الحقيقية للمنظمة .
- الإدارة الذاتية Self-Management وعمل الفريق والإدارة التى تشغلها الحاسبات الآلية هى الأنماط الجديدة [لاحاجة للمنظمة إلى الإدارة الإشرافية (الوسطى)] .
- الحاسبات الآلية ونظم المعلومات هى الأساس فى تشغيل المنظمة .

A.M

١٠. الشكل المستقبلي للمنظمات العربية بتأثير الإدارة الجديدة

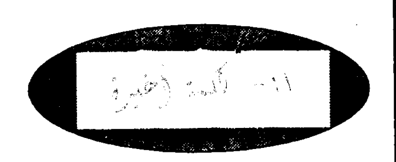
- منظمة قـــادرة على جذب واستبقاء العناصر البشرية .
- المديرون فيها يتحولون إلى قادة ورواد وليسوا رؤساء ومسيطرين .
- تعتمد كثيراً على التعاون مع أفراد خارجيين بالتعاقد .
  Contract Labor
- تتخذ شكل شبكة Network من فرق العمل المتعاونة .
- تسود فيها روح الأعمال Intrapreneurship .
- تتجلى فيها الجودة الشاملة .
- تتجلى فيها صفات ومزايا المنظمة الصغيرة .
- تتجلى فيها مظاهر العناية بمستوى جودة الحياة
  Quality Of Life

الســـــبيل للوصـــول للمستـــقبل

⇓

استـــخدام تكـــنولوچيا الإدارة الحـــديثه

A.M



- من أين تبدأ حـــــركة التـــــطوير الإدارى العــــربى ؟
- من الذى يأخــذ المبــــادرة فى حركة التــــطوير ؟
- كيــــف يتـــم التــطويـــر ؟

يبدأ التطوير فى كل موقع إدارى فى العالم العربى

بـالــنـظر إلــى .... الســـــــوق . وتـحـــــديـد

.... العمـــــــلاء

ثم إعمال منطق الإدارة الحديث وذلك

- إعـــادة توضيح وتحـديد وتطـوير الأهداف والغايات
- إعـــادة صياغة السياسات والاستـراتيجيات
- إعـــادة تشـكيل وتحـريك وتفعـيل المواردالشرية
- إعادة بناء الهيكل التنظيمى المتكيف المرن ، الملائم لعمل الفرق ذاتية الإدارة
- إعادة تصميم الأنشطة والخطط والبرامج التسويقية .

A.M

- إعادة تصميم الأنشطة والخطط والبرامج الانتاجية.

- بناء نظم الجودة الشاملة وتضمينها فى كل مراحل ومجالات وأجزاء المنظمة .

- بناء نظم المعلومات وتضمينها فى كل مراحل ومجالات وأجزاء المنظمة .

- بناء آليات التطوير المستمر والتحسين المتواصل فى نظم العمل المختلفة .

- بناء وتشكيل الحزمة التكنولوجية المناسبة فى كل مجالات العمل .

- بناء جسور وفتح مجالات للتعامل والتفاعل مع المناخ المحيط [محليا . اقليمياً . عالمياً]

- إعادة تقدير وتشكيل حزمة القدرات المتكاملة للمنظمة

وأخيرا

هنـــاك ثلاثـــة أنماط من المـــديرين

النمط الأول

الذين يؤثرون ويصنعون ماحدث

Those Who Make What happened

النمط الثاني

الذين يتابعون ويشاهدون ما حدث ..

Those Who Watch What happened

النمط الثالث

الذين يتساءلون ماذا حدث ؟

Those Who Wonder What happened

والأمل أن يسود النمط الأول في الإدارة العربية

A.M